

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORE CARD (BSC) DAN SWOT

Erlina

Teknik Industri FT UPN “Veteran” Jawa Timur

ABSTRACT

AFTA free trade can make the highest competition between the domestic and the foreign product. The competition advantage can be reached by increasing performance correctly strategic company.

The integration Balance Score Card (BSC) and SWOT model can be to increase the competition company. BSC model measure the performance company by 4 perspective : financial, customer, internal business process and Growth and Learning process. SWOT model analyze strength, weakness, opportunity and threat. Swot can be choiced the best alternative strategy company.

The result showed that Two perspective (Financial and Growth and Learning process) have good performance, but two perspective the others have enough performance. The Company can be choiced the one from the many alternative : company expanding, increasing product quality, increasing supply chain quality, increasing Human Resources quality and increasing company promotion.

Key words : performance, BSC and SWOT

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Selama ini pada umumnya perusahaan / organisasi menggunakan perspektif finansial/ keuangan untuk menilai kemajuan kinerja yang dicapainya. Banyaknya perusahaan sejenis dan mulai berlakunya pasar bebas Asean (AFTA), membuat persaingan bisnis semakin ketat. Keunggulan kompetitif menuntut manajemen mampu membuat perencanaan bisnis yang bersifat strategis. Permasalahan yang sering dialami perusahaan dalam membuat perencanaan strategis adalah kurang beragamnya informasi mengenai kinerja perusahaan. Tujuan penelitian adalah a) mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran / pertumbuhan yang dilakukan secara terintegrasi; b) memberikan usulan mengenai alternatif perencanaan strategi.

Perspektif keuangan memang penting tetapi ternyata belum cukup untuk mengevaluasi dan menyusun perencanaan strategis bagi perusahaan/organisasi. Penyusunan perencanaan strategis yang baik memerlukan beragam perspektif, tidak cukup hanya keuangan, tetapi juga perspektif yang lain seperti : pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Beragam perspektif tersebut perlu diintegrasikan sehingga memberikan sinergi yang kuat guna melandasi proses evaluasi dan perencanaan strategis. Salah satu metode yang berusaha mengintegrasikan berbagai macam perspektif tersebut adalah *Balanced Score Card* (BSC).

Rumusan Masalah

Sesuai latar belakang di atas, permasalahannya dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana mengukur kinerja perusahaan dengan banyak perspektif ?
- b. Apa alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan ?

Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui kinerja perusahaan dengan melibatkan banyak perspektif.
- b. Mengusulkan alternatif-alternatif strategi yang dipilih perusahaan

Balance Score Card (BSC)

Menurut Kaplan and Norton (2000), Metode Balance Score Card (BSC) adalah kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategi dengan 4 perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran / pertumbuhan secara terintegrasi. Keempat perspektif yang terintegrasi dalam BSC tersebut menunjukkan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dan untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan target kinerja perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Komprehensif. BSC memberikan masukan secara komprehensif dalam perencanaan strategi, tidak hanya fokus perspektif keuangan tetapi juga mencakup perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan.
- b. Koheren. Manajemen dituntut mampu membangun hubungan sebab akibat dari berbagai perspektif.
- c. Seimbang. Sasaran strategi dirumuskan seimbang dari keempat perspektif dengan tujuan untuk pencapaian sasaran jangka panjang.
- d. Terukur. Sasaran strategi disusun secara terukur sehingga mudah mengevaluasinya.

Menurut V. Gaspersz (2003), BSC sebagai suatu sistem manajemen kinerja memberikan penekanan yang seimbang pada aspek keuangan dan keuangan dari empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran / pertumbuhan. BSC dapat berfungsi sebagai Critical Performance Indicators, yaitu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja organisasi / badan usaha pada *key success factors*. *Key success factors* dari keempat perspektif tersebut adalah :

- a. Perspektif Finansial. Ukuran-ukuran yang dalam Perspektif finansial adalah :

- Return on Equity (ROE) : rentabilitas modal sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net_income}}{\text{Net_worth}}$$

- Return on Investment (ROI) : berhubungan dengan penjualan dan investasi.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net_income}}{\text{Total_asset}}$$

- Total Asset Turn Over (TATO) : kecepatan perputaran aset dalam periode tertentu.

$$\text{TATO} = \frac{\text{Sales}}{\text{Totalasset}}$$

- Profit Margin on Sales (Net Profit Margin) : laba bersih setelah pajak

$$\text{NPM} = \frac{\text{Net_income}}{\text{Sales}}$$

- Sales Growth : kemampuan badan usaha untuk meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun.

- b. Perspektif Pelanggan. Ukuran-ukuran yang dalam Perspektif pelanggan adalah :

- Customer Acquisition : perbandingan jumlah pelanggan baru dengan jumlah pelangganyang ada pada saat itu.

- Customer Retention : pelanggan yang loyal terhadap perusahaan

- On Time Delivery : Ketepatan pengiriman barang
 - Number of complains : jumlah keluhan konsumen
 - Sales Return : ukuran kualitas produk, jumlah produk yang ditolak pelanggan.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal. Ukuran-ukuran yang dalam Perspektif Proses bisnis internal adalah :
- Supplier Lead Time : waktu rata-rata yang diperlukan suplier untuk mengirimkan barang yang dipesan.
 - Part per milllion defect rate : tingkat kerusakan produk dibandingkan produksi keseluruhan.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Ukuran-ukuran yang dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah :
- Employe productivity : produktifitas tenaga kerja, total output dibagi jam kerja karyawan.
 - Employe turn over : ukuran tingkat kestabilan tenaga kerja.
 - Absence : frekuensi waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja.

Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Menurut Rangkuti. F. (2000), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat

ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Menurut Mulyadi (2001:96), SWOT adalah analisis terhadap peluang dan ancaman sebagai faktor-faktor yang berasal dari pihak luar perusahaan dan analisis kekuatan dan kelemahan sebagai faktor-faktor intern perusahaan.

Penggunaan Kerangka *Balanced Scorecard* dalam Analisis SWOT

Balance Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Menurut Mulyadi (2001), kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif *Balance Scorecard* : keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif *customer* dapat dianalisis seberapa kuat *brand equity* yang telah dibangun oleh perusahaan dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* perusahaan. Disamping itu, dari perspektif *customer* dapat dianalisis kualitas *firm culture* yang dibangun oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan *customer* terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dari perspektif proses bisnis/intern dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan dari proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Disamping itu dari perspektif proses bisnis/intern dapat dieksploitasi peluang untuk meningkatkan *cost effectiveness* proses dan dapat diantisipasi ancaman dari inovasi proses baru yang diciptakan oleh pesaing. Analisis SWOT juga dapat diarahkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan pembangunan *human capital*. Analisis SWOT dengan rerangka *Balance Scorecard* memperluas lingkup analisis sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran komprehensif kekuatan,

kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.

Pemrakiraan dan Penyusunan Peringkat Peluang dan Ancaman

Setelah tim perumus strategi melakukan analisis lingkungan makro, lingkungan industri, dan menentukan bisnis perusahaan, mereka kemudian membuat prakiraan arah dan besarnya kekuatan pendorong dan mengubahnya menjadi peluang dan ancaman. Peluang harus dirumuskan secara jelas. Harus ditetapkan pasar baru yang perlu dimasuki, teknologi yang akan menyempurnakan produk atau proses dan yang akan mengurangi biaya, serta kebutuhan *customer* yang akan dipenuhi. Pemrakiraan mencakup pula besar dan kecepatan tingkat pertumbuhan peluang.

Analisis ekstern sangat bermanfaat jika prakiraan yang mengarah ke prediksi lebih awal dan lebih akurat perubahan kebutuhan dan perilaku *customer*. Peluang dan ancaman harus disusun peringkatnya dari yang sangat penting sampai dengan yang kurang penting dampaknya terhadap keberhasilan organisasi. Misi, visi, tujuan, kapabilitas intern yang merupakan kriteria yang digunakan untuk menyusun peringkat peluang dan ancaman. Banyak perusahaan yang menggunakan kriteria potensi jumlah rupiah atau ROI yang diharapkan. Pendekatan yang lebih menyeluruh menggunakan beberapa kriteria, yang mencakup kepuasan *customer*, peningkatan kualitas proses, dan peningkatan kualitas personil dan prasarana.

Analisis Intern

Kondisi intern sama pentingnya dengan peluang dan ancaman ekstern dalam perumusan strategi. Jika dipandang dari prospektif pemuasan kebutuhan *customer*, analisis intern harus dapat menunjukkan seberapa jauh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan *customer* sekarang dan dimasa depan. Untuk membangun kekuatan daya saing, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membangun kompetensi inti dalam

menciptakan produk baru secara cepat dan lebih murah, dan dalam menggabungkan teknologi dan ketrampilan kedalam kompetensi individu untuk beradaptasi secara tepat dengan perubahan. Analisis secara kuantitatif tentang keuangan, daya saing, dan operasi harus melengkapi analisis secara kualitatif tentang berbagai bidang fungsional.

Tahapan Perencanaan Strategis

Proses penyusunan perencanaan strategis menurut Ranguti (2000:21) melalui tahap-tahap berikut ini, yaitu:

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti:

- Analisis pasar
- Analisis kompetitor
- Analisis komunitas
- Analisis pemasok
- Analisis pemerintah
- Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti:

- Laporan keuangan (Neraca, Laba-Rugi, *Cash Flow*, Struktur Pendanaan)
- Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
- Laporan kegiatan operasional
- Laporan kegiatan pemasaran

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif

perumusan strategi. Salah satu model yang sering digunakan adalah matrik SWOT.

Matrik ini dapat dipakai menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang

dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 1. Matriks SWOT

EFAS	IFAS	
	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS(W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES(O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

- Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- Strategi ST
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
- Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT WK, Bojonegoro pada bulan Januari 2008. PT WK adalah perusahaan manufaktur

penghasil produk setengah jadi kayu jati olahan. Pelanggan perusahaan adalah perusahaan-perusahaan meubel di seluruh Indonesia.

Populasi dalam penelitian ini meliputi manajemen dan karyawan perusahaan, supplier dan pelanggan. Sampel diambil sebanyak 100 orang, meliputi manajemen, karyawan, supplier dan pelanggan. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, artinya sampel diambil berdasarkan kriteria tujuan penelitian.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

- perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian
- Identifikasi variabel, dipilih variabel bebas dan variabel terikat.
- Penyusunan dan pengujian kuisiner
- Pengumpulan data
- Pengolahan data
- Pembahasan dan kesimpulan

Analisis menggunakan integrasi model BSC dan SWOT. Model BSC menggunakan 4 perspektif, perspektif

Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan menggunakan indikator-indikator (variabel) : Return On Equity (ROE), Return On Investment (ROI), Total Asset Turn Over (TATO) dan Sales Growth (SG). Perspektif pelanggan menggunakan Indikator (variabel) : Customer Rejection, Jumlah Komplain, Ketepatan pengiriman, dan Retur penjualan. Perspektif Proses Bisnis Internal

menggunakan indikator : kinerja pemasok dan jumlah produk cacat. Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran menggunakan indikator : Employee Turn Over (ETO) dan Produktifitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan dengan *Balanced Score Card* dalam empat perspektif dapat dijelaskan dalam tabel 2 sampai tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Perspektif Keuangan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Pencapaian tolok ukur		Target	Penilaian	Skor
			2006	2007			
1	Menghasilkan laba dengan mengoptimalkan pengembalian kepada shareholder	ROE	0,3607	0,3702	ROE mencapai lebih dari 0,25	$ROE < 0,25$	1
						$0,25 \leq ROE < 0,5$	2
						$ROE \geq 0,5$	3
2	Menghasilkan keuntungan dengan mengukur rasio profitabilitas	ROI	0,3014	0,3145	ROI mencapai lebih dari 0,25	$ROI < 0,25$	1
						$0,25 \leq ROI < 0,5$	2
						$ROI \geq 0,5$	3
3	Menghasilkan penjualan dg mengukur kemampuan dari aset badan usaha perusahaan	TATO	1,4432	1,5107	TATO mencapai lebih dari 1	$TATO < 1$	1
						$1 \leq TATO < 2$	2
						$TATO \geq 2$	3
4	Meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun	Sales Growth (SG)	0,103	0,627	SG mencapai lebih dari 5%	$SG < 5\%$	1
						$5\% \leq SG < 5\%$	2
						$SG \geq 5\%$	3

Dari tabel 2 tersebut terlihat bahwa tolok ukur ROE, ROI dan TATO dan SG pada tahun 2007 semuanya telah mencapai target

yang ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan telah baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Pencapaian tolok ukur		Target	Penilaian	Skor
			2006	2007			
1	Mengetahui dan mengukur pelanggan yang dimiliki, baik mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki	<i>Customer Retention</i>	13	13	Pelanggan tetap	Pengurangan pelanggan	1
						Pelanggan tetap	2
						Penambahan pelanggan	3
2	Mengukur kualitas produk dan citra, reputasi perusahaan di mata pelanggan	Jumlah komplain	3	2	Jumlah keluhan tidak lebih dari 3 kali	Jumlah komplain > 3 kali	1
						$1 \leq \text{jumlah komplain} \leq 3$ kali	2
						Jumlah komplain = 0 kali	3
3	Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan	Ketepatan pengiriman	2 kali terlambat	1 kali terlambat	Ketepatan pengiriman 100%	On time delivery < 80%	1
						$80\% \leq \text{OTD} < 100\%$	2
						OTD = 100%	3
4	Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan	Retur penjualan	80 m ³ (0,23%)	20 m ³ (0,05%)	Retur penjualan tidak lebih 1%	Sales return > 1 %	1
						$0,5 < \text{sales return} < 1\%$	2
						Sales return $\leq 0,5\%$	3

Dari tabel 2 tersebut terlihat bahwa pada tahun 2007 menunjukkan bahwa tolok ukur : customer retention, jumlah komplain, dan retur penjualan telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hanya tolok ukur ketepatan pengiriman menunjukkan kinerja kurang baik karena masih kurang dari 100%, tetapi perkembangannya menunjukkan trend perbaikan. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan pengiriman produk ke pelanggan sehingga pengiriman tepat waktu.

Tabel 4. Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Tujuan	Tolok Ukur	Pencapaian tolok ukur		Target	Penilaian	Skor
			2006	2007			
1	Mengurangi keterlambatan bahan baku dari supplier yang menyebabkan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan	Kinerja pemasok	± 3 hari	± 3 hari	Supplier lead time 1 hari	Supplier lead time > 1 hari	1
						Supplier lead time = 1 hari	2
						Supplier lead time < 1 hari	3
2	Mengefektifkan pemakaian bahan baku dengan tetap memperhatikan kualitas produk	Jumlah produk cacat	1,38%	1,08%	Produk cacat tidak lebih dari 1%	Produk cacat > 1%	1
						Produk cacat = 1%	2
						Produk cacat < 1%	3

Dari tabel 4 terlihat bahwa semua tolok ukur dalam perspektif proses bisnis internal (kinerja pemasok dan jumlah produk cacat) masih menunjukkan belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sehingga dapat dikatakan kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal masih kurang baik. Untuk itu maka dilakukan perbaikan kinerja pemasok dan peningkatan kualitas produk

Tabel 5. Hasil Analisis Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Pencapaian tolok ukur		Target	Penilaian	Skor
			2006	2007			
1	Menentukan tingkat kestabilan tenaga kerja	Employee turn over	0	0	Employee turn over mencapai 0%	Employee turn over > 1%	1
						0% < Employee turn over ≤ 1%	2
						Employee turn over = 0%	3
2	Mengetahui motivasi kerja karyawan	Produktivitas	0,3388	0,3409	Produktivitas (0,05 unit/jam)	Produktivitas ≤ 0,025 unit/jam	1
						0,025 unit/jam < Produktivitas ≤ 0,05 unit/jam	2
						Produktivitas > 0,05 unit/jam	3

Dari tabel 5 terlihat bahwa semua tolok ukur perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran (employee turn over dan produktivitas) telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah baik.

Analisis SWOT

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta perumusan alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan dapat dilihat pada tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Analisis SWOT

<div style="text-align: center;">Faktor Internal</div> <div style="text-align: center;">Faktor Eksternal</div>	Kekuatan (Strengths/S): <ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas semakin meningkat • Keuangan perusahaan kuat • Jaringan pemasaran luas • Transportasi pemasaran baik 	Kelemahan (Weakness/W): <ul style="list-style-type: none"> • Masih kurangnya kedisiplinan kreatifitas karyawan. • Masih rendahnya tingkat pengetahuan dan ketrampilan karyawan • Belum pernah dilakukan pengukuran kinerja yang baku. • Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan tenaga kerja yang dapat memenuhi perkembangan perusahaan
Peluang Opportunities/O): <ul style="list-style-type: none"> • Alternatif sumber dana banyak (mendapat pinjaman Bank) • Memiliki citra perusahaan yang baik • Banyak permintaan meubel dengan bahan baku kayu 	SO Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas produk • Mengadakan ekspansi perusahaan 	WO Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas SDM
Ancaman (Threats/T): <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok kayu sering terlambat dalam pengiriman • Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain • Masuknya kayu luar negeri dengan kualitas yang lebih baik dan harga dibawah standart • Maraknya barang substitusi kayu (pengganti kayu) yang harganya lebih murah 	ST Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki supply pasokan • Meningkatkan promosi pemasaran 	WT Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas SDM

Dari analisis faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan alternatif –alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan yaitu :

1. Strategi SO adalah :
 - Meningkatkan kualitas produk
 - Mengadakan ekspansi perusahaan
2. Strategi ST adalah :
 - Memperbaiki suply pasokan
 - Meningkatkan promosi pemasaran
3. Strategi WO adalah :
 - Meningkatkan kualitas SDM

4. Strategi WT adalah :

- Meningkatkan kualitas SDM

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik karena semua tolok ukur telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, sedangkan

perspektif pelanggan dan perspektif proses internal belum baik karena masih ada tolok yang belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.

- 2) Alternatif-alternatif Strategi yang dapat dipilih perusahaan adalah : melakukan ekspansi perusahaan, meningkatkan kualitas produk, memperbaiki rantai pasokan, meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan promosi perusahaan.

Saran

Perlu dilakukan penelitian untuk memberi bobot pada masing-masing perspektif dan masing-masing parameter pada masing-masing perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S. and David P. Norton, 2000, *Balanced Score Card*, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Score Card, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat-ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba, Jakarta.
- Sawir, A., 2001, *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta..
- Rangkuti, F., 2003, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.